

SEMANAeconómica

40 años

SEMANAeconomica.com

Lima, 26 de octubre del 2025 | Año XL | No SE 1984 | Precio S/30

► PETROPERÚ

Los cambios en carpeta, tras la remoción de su presidente (p. 14)

► INFRAESTRUCTURA

La inestabilidad política golpea a los grandes proyectos (p. 16)

► COBERTURAS CAMBIARIAS

La creciente apuesta empresarial por los *forwards* (p. 22)

PRESUPUESTOS EMPRESARIALES

Ajenos al ruido

Las partidas presupuestales que ultiman las compañías peruanas para el 2026 apuntan a salirse del molde típico de un año electoral. Hoy, los CEO y CFO proyectan un año positivo, con ingresos crecientes, inversiones sostenidas y condiciones de financiamiento favorables. (p. 12)

SEMANAeconómica

11.NOV.25

The Westin Lima Hotel
& Convention Center

PERÚ
EN
EL
2026

LAS APUESTAS EMPRESARIALES DE UN AÑO CLAVE PARA EL PAÍS.

**LAS VOCES INFLUYENTES DEL MERCADO LOCAL E
INTERNACIONAL** adelantarán las prioridades estratégicas, de
gestión e inversión que marcarán el devenir de las
organizaciones en un año electoral.

CUPOS LIMITADOS

2025 ————— 2026

PREMIUM



TRANSFORMANDO
CON ENERGÍA

SPONSORS



kyndryl

Scotiabank

MEDIA
PARTNER

GRPP

Revistas.PeruRadio.net.pe

NUESTROS **SPEAKERS**



**JAIME
SAAVEDRA**

Director de Desarrollo Humano
para América Latina y el Caribe
del Banco Mundial



**CARLOS
CAPISTRÁN**

Managing Director - Head of
Latin America & Canada
Economic Research de
Bank of America



**CLAUDIO
RODRÍGUEZ**

Presidente Ejecutivo
de Grupo Gloria



**PEDRO
LERNER**

Gerente General de
Grupo UNACEM



**KATERINA
AÑAÑOS**

Gerente General
Corporativa de Industrias
San Miguel - ISM



**ROSA MARÍA
FLORES-ARAOZ**

CEO de Kallpa
Generación



**JUAN LUIS
KRUGER**

CEO de Minsur



**SEBASTIAN
ARCURI**

CEO de Scotiabank
Perú



**TOMÁS
DELGADO**

CEO de Transportadora
de Gas del Perú (TGP)



**LUIS ALFONSO
CARRERA**

Gerente Central de Empresas
y Corporaciones de BCP



**DARÍO
ZEGARRA**

Country Manager de
Newmont Perú



**ALEJANDRO
CAMINO**

Gerente General de
Parque Arauco en Perú



**ENRIQUE
PÉREZ BARBA**

Director Ejecutivo de
Bebidas para Sudamérica
de Arca Continental



**DANTE
BLOTTE**

CFO de Repsol
Perú



**RUBÉN
SÁNCHEZ**

CEO de Grupo
San Antonio



**DIEGO
MACERA**

Miembro del Directorio
del Banco Central de
Reserva del Perú y
Director del IPE



**ROXANA
BARRANTES**

Miembro del Directorio
del Banco Central de Reserva
del Perú y Docente Principal
del Dpto. de Economía
de la PUCP



**OMAR
AWAPARA**

Secretario General de
Transparencia



**DIEGO
CHIRINOS**

Director de
SEMANAeconómica

ADQUIERE TU ENTRADA
INFORMES@SEMINARIUM.PE • SEMINARIUM.PE

Revistas.PeruRadio.net.pe

SE Índice

26 de octubre del 2025 | Año XL | No SE 1984

LA VOZ DE SE Que el Congreso se apreste a debatir una nueva ampliación del Reinfo demuestra que su discurso contra el crimen organizado es un engaño. 7

VOCES Y OPINIONES Mariana Costa Checa, fundadora de Laboratorio 10

SE DESTACA Las empresas alistan sus partidas presupuestales para el próximo año con más optimismo que cautela. 12

SE DESTACA Las remociones de altos directivos de Petroperú serían los primeros hitos de una serie de cambios más profundos en la petrolera estatal. 14

Sectores y Empresas

INFRAESTRUCTURA El costo de la inestabilidad 16

PESCA Salvavidas pesquero 17

INFRAESTRUCTURA Tisur: "La inversión en Matarani sería suficiente para atender el sur del país" 17

AGROPECUARIO Despunte cítrico 18

TRANSACCIONES DE M&A La cobertura pendiente de los deals locales 18

COMERCIO Sobredosis de ofertas 20

ENTRETENIMIENTO Grupo Bros: "Ya no sólo tenemos discotecas, nos diversificamos" 20

Economía y Finanzas

ESTRATEGIAS DE COBERTURA Dólares con blindaje 22

PAGOS DIGITALES Inteligencia de pago 24

MERCADOS Una paradoja que no durará por siempre 24

Management

ESTRATEGIA La geopolítica se mete en la discusión 26

SOSTENIBILIDAD Pacific Control: "La demanda de certificaciones está creciendo mucho" 27

DESARROLLO PROFESIONAL El valor de esa conversación incómoda 27

Legal y Política

POLÍTICA Confianza por necesidad 28

TRIBUTARIO Fondos embargables 30

POLÍTICA Una caja fiscal que toca fondo 30

¡Felicidades a los ganadores Building Happiness Personas 2025!

Buk, plataforma integral de RR.HH., reconoce a quienes generan un impacto positivo en la cultura organizacional, destacando su liderazgo, colaboración y aporte al desarrollo de sus equipos.

Estos Builders son verdaderos constructores de felicidad laboral que inspiran a transformar los entornos de trabajo en Latinoamérica.



 **Change Builder**

Rafael Zavala

Director Ejecutivo de Programas
de Alta Dirección PAD



 **Better World Builder**

**Mariana
Costa Checa**

Co-founder de Laboratorio



 **Innovation Builder**

Franco Zurita

Founder & CCO en Monnet
Payment Solutions



 **Community Builder**

Carla Olivieri

CEO de Aktiva Group



 **Legacy Builder**

 **Happiness Builder**

Inés Temple

Presidente en LHH DBM Perú y LHH Chile



Conoce más en
building-happiness.org



Movidas



JOSÉ MANUEL JURADO será el nuevo gerente general del Grupo El Comercio. Reemplazará a **IGNACIO GIMÉNEZ ZAPIOLA**, quien permanecerá en la posición hasta el 31 de diciembre.



LUIS DEL CARPIO fue designado como Director Ejecutivo de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión). Así, retorna al puesto que ocupó hasta septiembre pasado.



TIVIT LATAM nombró a **LEONARDO COVALSCH** como su nuevo CEO. El ejecutivo tiene más de 25 años de experiencia vinculados al liderazgo ejecutivo y al desarrollo de negocios tecnológicos.



LUIS ACUÑA, hasta ahora director de Marketing de Movistar Perú y director de Desarrollo Comercial para Hispanoamérica de la misma 'telco', fue designado como director de Negocios B2C de Integratel Perú.



LUIS PEÑA es el nuevo Gerente Nacional de Operaciones de cbc Perú. Anteriormente se desempeñó como Gerente Logístico de la misma compañía.



ALEXANDER LÓPEZ asumió la dirección académica de CERTUS. Su experiencia, de más de 17 años, se ha abocado a la gestión de la retención de estudiantes y los procesos de calidad educativa.

SEMANAeconómica, el mejor análisis económico y de negocios para los líderes de las empresas en el Perú

Síguenos en:



SEMANAeconómica



Número SE 1984

Lima, 26 de octubre del 2025

DIRECTOR Y GERENTE DE CONTENIDOS / Diego Chirinos Cané

EDITORES / Juan Rosales Arenas y Jaime Cordero

EDITOR WEB / Iván Álvarez

ANALISTA SENIOR / Marco Alva Pino, Alessandra Saavedra U., Junior Miani, Alba Naupas O.

ANALISTAS / Jonathan Terranova V., Claudia Gutiérrez Coveñas, Edward Abarca, Tamara Ojeda Tarrillo, Susana Condado Trelles

COMMUNITY MANAGER / Diana Yong

EDITORA GRÁFICA / Martha Rodríguez Salazar

DISEÑO E INFOGRAFÍA / André Bedregal, Rubén Morales

FOTOGRAFÍA / Julio Cabana

COORDINADOR AUDIOVISUAL / Jean Carlo Liactahuaman

REALIZADOR AUDIOVISUAL / Italo Bernal Sanchez

GERENTE GENERAL / Carlos de la Rica

CHIEF REVENUE OFFICER / Ernesto Ferrini

GERENTE COMERCIAL CORPORATIVO / María Claudia Díaz Dulanto

JEFE DE CONTENT LAB / Eduardo Prado Estrella

JEFE DE MARKETING DIGITAL / Luis José Malásquez Lévano

EDITORA DE NUEVOS PRODUCTOS / Jenny Varillas Paz

EDITOR DE ARTE / Rafael Torres M.O.

ANALISTA DEL CONTENT LAB / Silvana Granda Vega

JEFE DE CALL CENTER / Martín Bringas

JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD / Rosmery de la Torre

PUBLICIDAD / Graciela Escobal, Ana Reyes, Malú Pérez

WEB TRAFFICKER / Mario Popuche

TELEMARKETING / Silvana Pulisci, Beatriz Díaz, Marcos Gonzalez

ADMINISTRACIÓN / Isela Vidalón, Peggy Yamashita, Victoria Albán

DISEÑO / Circle (Londres)

FOTOS INTERIORES / Getty Images, iStock, Andina, Presidencia



OFICINA DE REDACCIÓN / Av. Canaval y Moreyra 340 Piso 13, Lima 27, Perú

TELÉFONO / 213-0600

FAX / 444-5240

IMPRESIÓN / Industria Gráfica Cimagraf S.A.C.

Pasaje Santa Rosa 140, Ate, Lima, Perú

DEPÓSITO LEGAL / 150105-95-0204

RUC / 20260510887

©Perú Económico S.A. Derechos reservados



El texto del Código de Ética de esta casa editora está disponible en:
<https://semanaeconomica.com/etica>

UN CONGRESO CON INCAPACIDAD MORAL

Que el Parlamento se apreste a debatir una nueva ampliación del Reinfo no sólo es inaceptable. Demuestra, además, que su discurso sobre un presunto combate al crimen organizado es un descarado engaño.

El Registro Integral de Formalización Minera (Reinfo) parece destinado a permanecer entre nosotros, quién sabe por cuánto tiempo más. Se suponía que dicho mecanismo de formalización para la minería de pequeña escala debía concluir indefectiblemente el 31 de diciembre de 2025. Se suponía, también, que el Congreso aprobaría en estos meses un nuevo marco para esa actividad, la denominada Ley Mape (Ley de Minería Artesanal y Pequeña Minería), a partir de las propuestas formuladas por el Ejecutivo. Esa fue, de hecho, la justificación de la última prórroga del Reinfo, aprobada en junio mediante Decreto Supremo. Pero, a estas alturas, nos debe quedar claro que todo ese discurso no fue más que un descarado engaño.

Lejos de acelerar la discusión del nuevo marco legal, en el Congreso se han acumulado varios proyectos de ley que buscan prolongar una vez más la vigencia del Reinfo. E incluso hay uno —presentado por el parlamentario Guido Bellido— que propone el desvarío de extenderlo

hasta 2029. A nadie debería sorprenderle que estas iniciativas encuentren en el Legislativo la tracción que la prometida Ley Mape no consiguió durante tantos meses, porque hoy los incentivos políticos están alineados en esa dirección.

Por desgracia, ahora mismo el debate sobre la necesidad de un marco legal razonable que formalice la

minería de pequeña escala está contaminado por el cálculo político preelectoral y la creciente influencia de una actividad que se supone precaria. Pero que, en realidad, mueve millones y sigue ganando poder económico e influencia política, apuntalada por unos precios de los minerales en niveles récord.

A esto se resume el análisis. No importa que el Reinfo sea un comprobado fracaso, porque recordemos que el mecanismo existe desde 2016, con cuatro prórrogas de por medio. En ese tiempo, apenas una mínima fracción de los mineros informales y artesanales que se acogieron al registro han logrado la ansiada formalización. Para el



resto y sobre todo para los mineros abiertamente ilegales, el Reinfo ha servido como un escudo legal para seguir operando impunemente, contaminando el medio ambiente e incrementando su capacidad de influencia en las decisiones del Estado.

Todo esto es bastante conocido, como también lo son las cada vez más evidentes vinculaciones entre la minería ilegal, el crimen organizado y el incremento de la inseguridad en vastas regiones del país. Aun así, el mismo Congreso que asegura estar comprometido con la lucha contra la inseguridad ciudadana —y que acaba de vacar a la ex presidenta Dina Boluarte usando ese tema como justificación— parece estar dispuesto a seguir dándole facilidades precisamente a una poderosa fuente de financiamiento del crimen organizado. Lo cual, a fin de cuentas, evidencia que el discurso de la guerra contra el crimen de muchos políticos no pasa de ser pura retórica sin sustancia.

Todo esto debería ser suficiente para que el debate parlamentario termine mandando las iniciativas antes mencionadas al archivo, a falta de una oposición firme por parte del Ejecutivo. De hecho, las recientes declaraciones del presidente del Consejo de Ministros, Ernesto Álvarez, en las que asegura que el gobierno aún no toma posición sobre el tema, permiten anticipar que la administración del presidente José Jerí seguirá la ruta que trace el Parlamento. Ojalá algún día cercano la sensatez se imponga al impulso populista y demagógico que todos estos actores políticos siguen mostrando. ■

Por desgracia, hoy el debate sobre un marco legal razonable para la formalización minera se ve contaminado por el cálculo preelectoral

Qué Pasó



1 CONFIANZA. Con 79 votos a favor, 15 en contra y cinco abstenciones, el Pleno del Congreso otorgó el voto de confianza al Gabinete Ministerial encabezado por el primer ministro Ernesto Álvarez. Al presentar la política general del gobierno de transición del presidente José Jerí, el primer ministro anunció que solicitarán facultades legislativas por 90 días en materia de seguridad ciudadana, además de trabajar en la consolidación del crecimiento económico y el cumplimiento de las metas fiscales. Por otro lado, el Ejecutivo declaró el estado de emergencia en Lima y Callao por 30 días.

2 CÓCTELES. Con cinco votos a favor, el Tribunal Constitucional (TC) declaró fundada la demanda de *habeas corpus* presentada por la defensa de Keiko Fujimori contra el caso Cócteles, en el que es investigada por lavado de activos. El colegiado dejó sin efecto la investigación de la fiscalía. El TC concluyó que se vulneró el derecho a ser juzgado en un plazo razonable. Los magistrados Luz Pacheco y Manuel Monteagudo votaron en contra. Tras la decisión, el fiscal José Domingo Pérez pidió suspender el juicio a Susana Villarán para evaluar los alcances del fallo que, también declara inconstitucional imputar lavado por aportes de campaña sin origen ilícito probado.

3 SENTENCIA. La Tercera Sala Penal Nacional condenó a 15 años de prisión al congresista y precandidato presidencial Guillermo Bermejo por afiliación al terrorismo. Además, fue inhabilitado para ejercer cargos públicos por dos

años tras cumplir su pena y deberá pagar S/100,000 de reparación civil. La Sala concluyó que formó parte de la facción de Sendero Luminoso que opera en el VRAEM entre 2008 y 2009, donde mantuvo reuniones con los cabecillas "José" y "Raúl", según testigos, videos e informes. La defensa del legislador anunció un recurso de nulidad contra el fallo.

4 DESBALANCE. El Consejo Fiscal alertó sobre un deterioro estructural de las finanzas públicas y advirtió que, si no se corrige el rumbo, el déficit podría llegar al 6% del PBI y la deuda pública duplicaría su límite legal, alcanzando el 70% del PBI en 2036. Señaló que el Congreso ha aprobado 229 leyes con impacto fiscal y que el Ejecutivo ha perdido capacidad de contención. El primer ministro, Ernesto Álvarez, anunció que el gobierno está dispuesto a observar las leyes del Parlamento que generen un impacto en las finanzas públicas. Planteó que los casos emblemáticos sean llevados al TC para fijar jurisprudencia fiscal.

5 PRESIÓN. Gremios de aerolíneas, turismo y comercio exterior pidieron al gobierno postergar el cobro de la TUUA de transferencia internacional, previsto por Lima Airport Partners para el 27 de octubre. Alegan que la medida afectará a los pasajeros, el turismo y la competitividad del país. Solicitaron la intervención del presidente José Jerí y sus ministros para una evaluación integral y plantearon suspender el cobro hasta alcanzar una decisión informada que equilibre el interés público y la sostenibilidad del sistema aeroportuario. ■



Voces y Opiniones

COLUMNISTA INVITADA

Escribir en tiempos de ChatGPT

El proceso de escribir mi primer libro con la IA como asistente me ha dejado importantes lecciones respecto al lugar que esta puede ocupar en nuestros proyectos y logros.

Mariana Costa Checa

Cofundadora de Laboratoria



SOBRE LA AUTORA

Mariana es cofundadora de Laboratoria, organización de impacto social que impulsa la formación y empleabilidad de mujeres en la economía digital de América Latina, miembro del Consejo Directivo de Es Hoy y directora independiente de Rimac Seguros. Es bachiller en Relaciones Internacionales de London School of Economics (Reino Unido) y máster en Administración Pública de Columbia University (Estados Unidos).

Estoy escribiendo un libro. Esta es la primera iniciativa grande de mi carrera en la cual tengo a una inteligencia artificial (IA) como compañera de trabajo. En el proceso estoy descubriendo algunas lecciones valiosas que hoy quiero compartir, porque pienso que ilustran algo que trasciende este sueño personal. Creo que son, en realidad, un reflejo del tipo de reflexión crítica que debemos tener sobre el lugar que queremos que ocupe la IA en nuestros proyectos y logros.

Empiezo por lo bueno. Ha sido maravilloso tener un asistente de investigación que celebra mis ideas, me nutre de nuevas perspectivas y trabaja a cualquier hora del día. ChatGPT es mi mano derecha. Me ha ahorrado decenas de horas de investigación, pues con un buen *prompt* puedo reemplazar horas de búsqueda en Google recorriendo diversos sitios web para encontrar el argumento correcto.

Si estoy trayendo un punto de vista y quiero complementarlo con la mirada de algún autor conocido, basta con pedirlo para tener la propuesta de cinco académicos premiados y el resumen de cada uno de sus libros. Si no estoy convencida con la solidez de un argumento, sólo con pedirle *feedback* a la IA tengo diez sugerencias concretas de cómo hacerlo más fuerte. Lo que antes hubiese implicado pedirle el favor a personas experimentadas en el tema y adaptarme a sus tiempos, hoy se resuelve en un par de minutos.

Con todo lo poderoso de este proceso, tengo una nota de cautela. Se me ha hecho muy evidente que el impacto de esta tecnología no sería el mismo si yo no tuviese ya un nivel de conocimiento y experiencia profundo en los temas de los que escribo. Puede sonar obvio, pero es importante aclararlo: la IA nos puede dar las ideas, pero estas por sí solas no hacen la diferencia. Sin nuestro criterio para saber aplicarlas, discernir entre cuáles

valen la pena y cuáles no, y cuestionarlas cuando no hacen sentido, su valor se pierde. Esto es algo que me parece fundamental reconocer conforme pensamos en cómo adoptar esta tecnología en nuestras organizaciones: lo que nos devuelve una IA tiene que tener de donde agarrarse. El criterio y la experiencia son prerrequisitos para sacarle provecho.

Ahora, paso a lo no tan bueno. Si dejamos que la IA nos reemplace en tareas que son valiosas, lo hará. Y, de pronto, correremos el riesgo de no reconocernos en nuestras propias palabras. La ecuación pudo haber sido al revés: ChatGPT escribiendo un libro con mi ayuda. Seguro hubiese avanzado más rápido e incluso pienso que tal vez estaría mejor redactado. Pero, ¿podría llamarlo mi libro?

Desde que empecé el proyecto me propuse escribir el 100% del texto. Cuando le di a la IA algún extracto para revisar dudas gramaticales, le tuve que dar instrucciones explícitas de que no me haga sugerencias sobre la redacción, pues cada vez que lo hacía terminaba sonando distinta a mi voz.

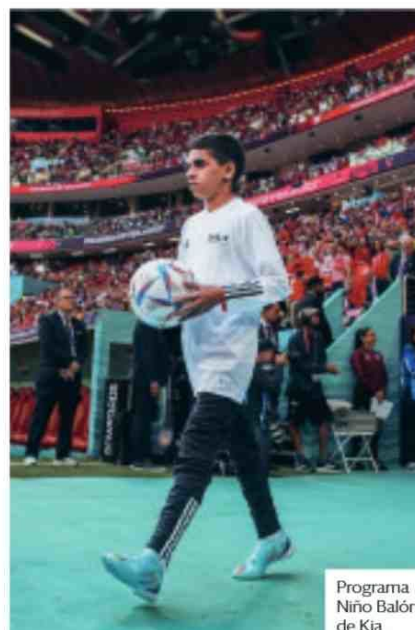
Créame que cumplir este compromiso ha requerido mucha disciplina. Ahora que estoy cerca a terminar el primer *draft* y algo cansada, la tentación de darle un par de *bullets* a ChatGPT y que me devuelva un par de páginas escritas es grande. Sin embargo, ¿podría firmar mi nombre? ¿Sería ético? Y, sobre todo, ¿eso no eliminaría el valor de pasar por el proceso —siempre algo doloroso— de escribir un libro?

Como la mayoría de cosas en la vida, el valor no está sólo en el resultado. El camino que recorremos es parte central de nuestro aprendizaje y nuestra transformación. Mi crecimiento como escritora está en las noches de darle infinitas vueltas a una historia para descifrar cómo contarla. En los libros que tengo que leer completos para que sus ideas calen en mí. En el *feedback* real de seres humanos que se atreven a decirme qué le falta o le sobra a un capítulo. Si con la ayuda de una IA me salto todo eso, seguro llegaré más rápido a la meta. Pero, ¿habrá valido la pena el camino? ■

Si dejamos que la IA nos reemplace en tareas valiosas, lo hará. Y correremos el riesgo de no reconocernos en nuestras palabras.



Kia fue el sponsor Gold de la Adidas Cup 2025.



Programa Niño Balón de Kia.

KIA LLEVA AL PERÚ AL MUNDIAL FIFA 2026

Gracias al programa "Niño Balón" de Kia (Official Match Ball Carrier), Julián Cáceres representará al país en la próxima Copa Mundial de la FIFA. El joven se consagró ganador del Kia Skill Test en la Adidas Cup, tras superar exigentes pruebas de control, velocidad y técnica. Su participación le permitirá vivir una experiencia única: ingresar al campo en un partido oficial y ser parte del evento deportivo más importante del planeta.

Kia es patrocinador oficial de la Copa Mundial de la FIFA desde 2006 y ha renovado su compromiso hasta 2030, reafirmando su apuesta por inspirar a las nuevas generaciones a perseguir sus sueños a través del deporte. ■



Un drone fue utilizado para la prueba técnica.



Prueba de destreza del Skill Test de Kia.

Julián Cáceres, ganador del programa Niño Balón y Diego Rebagliati (Embajador de Kia Perú).



Julián compartiendo el premio con sus compañeros.





PRESUPUESTOS 2026

INMUNIDAD PRESUPUESTAL

Las empresas alistan sus partidas presupuestales del próximo año con más optimismo que cautela. A pesar de ser un año electoral, los CEO y CFO proyectan un 2026 positivo, con ingresos crecientes, inversiones sostenidas y oportunidades que no están dispuestos a desperdiciar.



POR MARCO ALVA P.

Los presupuestos de las compañías locales para el 2026 se saldrán del tradicional molde de los años de Elecciones Generales. Aunque el 'ruido político' y la incertidumbre sobre quiénes conformarán el próximo gobierno siguen siendo variables importantes, el buen momento que atraviesa la economía peruana está actuando como efectivo contrapeso. ¿El resultado? Presupuestos marcados por un optimismo controlado, que contemplan los riesgos coyunturales, pero también la presencia de oportunidades que no se pueden dejar pasar.

Las empresas prevén un 2026 auspicioso, con ingresos crecientes, inversiones sostenidas y condiciones de financiamiento favorables. A la par, sus líderes seguirán priorizando el control de los gastos operativos y la generación de eficiencias a través de la tecnología; especialmente, con una creciente apuesta por la inteligencia artificial.

Perspectivas favorables

Dos fechas del 2026 concentran la atención de los actores económicos: el 12 de abril, fecha de la primera vuelta electoral, y el 7 de junio, cuando previsiblemente se lleve a cabo la segunda vuelta. Aunque el 'ruido electoral' siempre genere cierta incertidumbre, en esta ocasión los líderes empresariales no lo están considerando como un factor decisivo para detener o aplazar sus decisiones de inversión. "Ya lo hemos

vivido muchas veces y, salvo que tengamos un Ejecutivo y un Congreso antisistemas, no habría grandes cambios en el país", explica el director independiente de distintas compañías, Marco Antonio Zaldívar.

En contraste con la incertidumbre que llega desde el frente político, los indicadores económicos ofrecen ahora mismo un soporte real. El 2025 cerrará con un crecimiento de alrededor de 3%, según las proyecciones recogidas por el reporte de Latin America FocusEconomics de octubre. Y para el próximo año se anticipa un resultado similar, con una expansión de aproximadamente 2.8%, pese a los comicios. "La turbulencia política sin duda generará volatilidad y le restará algo al crecimiento del próximo año, pero las perspectivas son muy favorables si vemos de dónde venimos", enfatiza Diego Cavero, CEO de BCP.

Bajo ese escenario, las empresas esperan crecimientos en sus ingresos durante 2026, que en algunos casos podrían incluso equiparar a los incrementos de este año. "Venimos creciendo a doble dígito y definitivamente en los presupuestos del siguiente año también pondremos un crecimiento de dos dígitos", afirma Juan

Stoessel, fundador y CEO de Casa Andina. Por su parte, Juan José Calle, CEO de Administradora Jockey Plaza Shopping Center, prevé un crecimiento de las ventas de 3% o 4%, por encima de la inflación. “Tenemos una mirada optimista. Pero, si durante la campaña [electoral] las alternativas no son proempresa, habría alguna contracción”, matiza.

La coyuntura externa también ofrece perspectivas favorables. Sectores vinculados a los mercados internacionales, como la minería, la pesca y la agroexportación, proyectan un año auspicioso en sus presupuestos. Ello gracias a una fuerte demanda por sus productos y a buenos niveles de precios que se prolongarían durante el 2026.

En el caso de la pesca, el optimismo se apoya además en que por ahora no existen alertas sobre fenómenos climáticos que pudieran afectar la biomasa, como recuerda el CFO de Pesquera Exalmar y Agroindustrial Beta, Raúl Briceño. En cambio, sectores como el consumo interno, automotriz y construcción son, en ese orden, más sensibles a los vaivenes electorales, según advierte el director de la Asociación Peruana de Finanzas (APEF), Segundo Capristán.

Luz verde a las inversiones

El empuje de la economía local y sobre todo el auge de los precios de los metales, que se extendería a lo largo del 2026, están alentando a las compañías a plasmar una continuidad de sus planes de inversión en los presupuestos. “No podemos

“Venimos creciendo a doble dígito y en el presupuesto de 2026 también pondremos un crecimiento similar”

parar, independientemente de las elecciones y menos aun en una época con buenos precios de los metales”, explica Leandro García, CEO de Buenaventura.

La minera, por ejemplo, planea seguir invirtiendo en exploraciones *brownfield*, en la consolidación de sus proyectos, en estudios de factibilidad y en la renovación de equipos. Jockey Plaza, por su parte, proyecta invertir en un centro comercial más. Mientras que Casa Andina espera tener dos o tres hoteles adicionales en 2026.

Incluso en el caso de aquellas empresas que decidan esperar a lo que suceda en el 1S26, las inversiones en mantenimiento y en expansión de campos productivos no se detendrán. “En cuanto a *capex* se buscará tener una estrategia flexible con escenarios de ajuste para los distintos niveles de crecimiento que se vayan dando”, anticipa Capristán.

Por el lado de la banca, las entidades ya proyectan expandir sus créditos en un escenario de tasas de interés a la baja. Si bien tanto BCP como BBVA prevén cierta cautela en la demanda de créditos corporativos durante los primeros meses de 2026, Zaldívar estima que el bajo costo de financiamiento será un incentivo para que las empresas busquen reperfilar deudas o, incluso, crecer inorgánicamente.

En cuanto al manejo del gasto, los presupuestos para 2026 están priorizando el control de los desembolsos operativos. “Las empresas buscarán que los gastos no representen una presión en coyunturas donde se puede retraer el consumo”, advierte Capristán. Dos partidas en las cuales se espera mayor gasto son las de ciberseguridad y seguridad física, aunque de momento no se prevea en esta última un cambio muy significativo para las grandes organizaciones.

Entre las compañías exportadoras, como Beta y Exalmar, otra variable determinante será el tipo de cambio. Como reconoce Briceño, este año dicho factor impactó fuertemente en sus costos.

Así todo, por el lado de las inversiones el consenso de los líderes entrevistados para este informe es que el gasto destinado a la inteligencia artificial ganará mayor relevancia dentro de las partidas presupuestales, en línea con la constante búsqueda de eficiencias. “El reto que tenemos es seguir creciendo, pero no necesariamente en *overhead* o número de colaboradores. La tecnología nos ayuda bastante en eso”, finaliza Stoessel.

Evolución de expectativas empresariales a 12 meses*

Sobre situación de sus empresas (en puntos)



* Mayor a 50 puntos significa que al confianza está en tramo optimista

Fuente: Encuestas de Expectativas Macroeconómicas del BCR

HIDROCARBUROS

EL GIRO DE PETROPERÚ

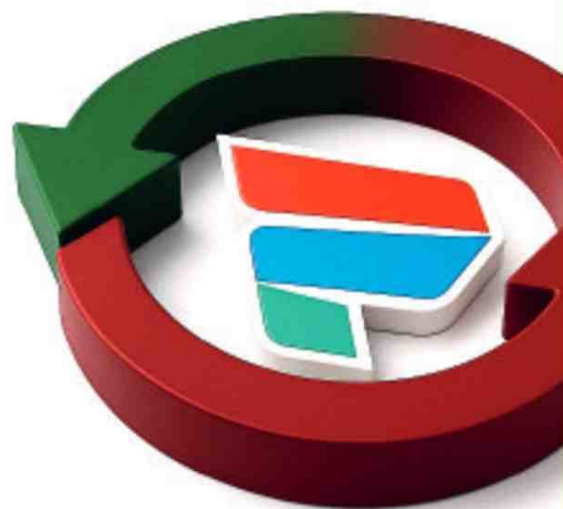
El nuevo gobierno finalmente decidió remover a Alejandro Narváez de la presidencia de la petrolera y a Óscar Vera de la gerencia general. Sus salidas, sin embargo, sólo serían los primeros hitos de una serie de cambios más profundos que estarían sobre la mesa del Ejecutivo y podrían llegar incluso hasta Perupetro.



POR ALESSANDRA SAAVEDRA U.

Tras meses de resultados negativos, limitada transparencia, nuevos salvatajes financieros e incumplimiento de las obligaciones establecidas en el Decreto de Urgencia 013-2024 (SE1981), el nuevo gobierno decidió tomar acción en Petroperú. El 17 de octubre la nueva Junta General de Accionistas (JGA) removió al presidente del directorio Alejandro Narváez y, una semana después, tomó la misma medida con el gerente general de la petrolera, Óscar Vera. Decisiones que constituirían los primeros atisbos de esa tan postergada nueva etapa que requiere la petrolera. Una con la que el nuevo gobierno buscaría “fortalecer la gobernanza, optimizar la eficiencia operativa y garantizar la sostenibilidad económica”, según el comunicado de la Junta General de Accionistas, difundido el 17 de octubre.

Esta nueva fase —que incluye la designación del hasta ahora gerente corporativo de Administración de, José Rodríguez, como nuevo gerente general de la petrolera— supondría una reestructuración más amplia, pues alcanzaría a Perupetro. Y, además de contener la ‘hemorragia’ de la estatal, su prioridad sería intentar darle impulso a un sector petrolero que lleva años estancado por falta de nuevas inversiones.



Primeros hitos

“Vera tenía que salir de la gerencia general, si no las cosas iban a seguir igual”, remarca el expresidente de Petroperú, César Gutiérrez. Pero dicha movida no sería la única en carpeta. La nueva JGA deberá elegir ahora un directorio distinto e incluso consideraría ajustes en las demás gerencias.

La tarea no será sencilla. Sobre la

Producción e inversión petrolera



* Hasta agosto

Fuente: Perupetro

mesa permanecen varios temas inconclusos, como la licitación del Lote 64, la reactivación del Lote 192, la reducción de personal, la venta de activos, la contratación de la firma encargada de liderar la transformación integral (CTO) de Petroperú, entre otros.

A menos de seis meses de las Elecciones Generales, sólo algunas de estas tareas podrán ser completadas para dejar encaminada a la petrolera. “El objetivo será la eficiencia, la transparencia y los resultados”, asegura a SEMANAeconómica una fuente cercana al actual gobierno sin autorización para declarar. Entre esas tareas urgentes estará acelerar la reducción de los gastos administrativos, la venta de activos de mayor envergadura y la negociación con los acreedores, de acuerdo con las fuentes a las que pudo acceder esta revista.

Todo indica, sin embargo, que para el gobierno será casi imposible prescindir de una nueva ayuda financiera, aunque dicha posibilidad haya sido descartada públicamente. “Va a ser el tercer año consecutivo de pérdidas, que acumuladas suman más de US\$2,000 millones. La única manera de cubrir ese forado es con más aportes de capital”, advierte el socio fundador de Laub & Quijandría, Anthony Laub.

“La única manera de cubrir ese forado [de US\$2,000 millones de pérdidas acumuladas] es con más aportes de capital”

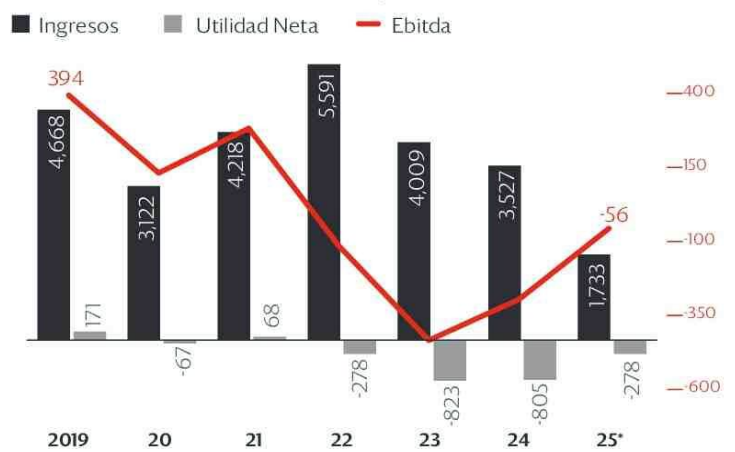
Perupetro en el tintero

El alcance de los ajustes que estarían en carpeta del gobierno trasciende a Petroperú. Según pudo conocer SEMANAeconómica, el Ejecutivo estaría analizando, además, realizar movimientos similares en Perupetro, hoy presidida por Pedro Chira. La agencia encargada de la promoción de la actividad hidrocarburífera ha mostrado resultados magros en su misión de atraer nuevas inversiones al Perú. “Es incomprensible como su área de promoción está en distintos eventos internacionales y, al mismo tiempo, muestra una ineficiencia total”, fustiga una de las fuentes antes consultadas.

Una evidencia de ello es el fallido proceso de licitación del Lote Z-69 y el retraso en las firmas de los contratos del Lote I y Lote VI —necesarios para que los nuevos operadores inicien trabajos de exploración y explotación—. La agencia también ha sido cuestionada por permitir que Petroperú sea garante corporativo de Altamesa, un salvavidas que le lanzó a la petrolera estatal para que no pierda la operación del Lote 192 y evitar su inhabilitación por tres años para participar en procesos de adjudicación (SE1957).

Mientras tanto, el sector hidrocarburos sigue atrapado en un bache sin salida a la vista. “El 2025 va a quedar muy golpeado, con una imagen muy negativa y una menor confianza de lo que puede hacer el Estado para promover inversiones”, enfatiza el ex viceministro de Energía, Arturo Vásquez. Aunque la producción nacional de crudo mostró un ligero repunte (ver gráfico), el resultado fue impulsado por una mejor *performance* de las empresas que ya operan en el Perú y no por la llegada de nuevos inversionistas. ■

Resultados financieros de Petroperú (En millones de US\$)



*Al cierre del segundo semestre

Fuente: Petroperú

Sectores y Empresas

INFRAESTRUCTURA

El costo de la inestabilidad

La alta rotación de ministros y funcionarios técnicos están frenando la ejecución de mega-proyectos clave y elevando el riesgo de nuevos arbitrajes millonarios contra el Estado.

Los continuos cambios de ministros y directores en las principales carteras del Poder Ejecutivo vienen retrasando la ejecución de grandes proyectos de infraestructura adjudicados durante el último lustro. La alta rotación no sólo ha retrasado los cronogramas. También ha interrumpido la transferencia de conocimiento técnico y generado mayores riesgos de arbitrajes millonarios para el Estado.

Uno de los proyectos emblemáticos más afectados por la inestabilidad política es la Nueva Carretera Central, cuya fase de construcción sigue sin iniciar, pese a que el gobierno peruano firmó en 2021 un convenio con el de Francia para su asistencia técnica. En casi cinco años, el proyecto vio pasar cuatro presidentes, diez ministros de Transportes y Comunicaciones y 26 jefes de Provias Nacional, la unidad ejecutora del proyecto. Con cada uno de esos cambios, la curva de aprendizaje se reinicia. “Cuando por fin se terminan de capacitar los funcionarios de Provias, los cambian. Hay que volver a empezar”, revela una fuente directamente enterada de los avances del proyecto, sin autorización para declarar.

El tan postergado Anillo Vial Periférico es otra de las víctimas de esta inestabilidad. SEMANA económica pudo conocer que el consorcio a cargo de la vía tuvo que reiniciar coordinaciones con ProInversión —entidad que asumirá la titularidad del proyecto cuando entre en vigencia el reglamento de la nue-

va ley de APP— en septiembre, tras el nombramiento de una nueva directora ejecutiva que apenas duraría dos meses en el cargo, debido al reciente retorno de su antecesor, Luis del Carpio. La historia podría repetirse en poco más de seis meses, con la elección de un nuevo presidente de la República. “Al no haber planeamiento estratégico de largo plazo, las decisiones de hacer [los proyectos] son discrecionales de cada autoridad de turno”, cuestiona el director de Videnza Consultores, Milton Von Hesse.

Los proyectos con inversión en ejecución no son ajenos a este impacto. Prueba de ello son

“Los arbitrajes multiplicarán por cuatro, si no se consolida un equipo ajeno a los vaivenes políticos”

los del primer y del segundo grupo de aeropuertos, cuyas adendas acumulan una década de postergaciones. En el caso del segundo grupo de aeropuertos, la adenda debió firmarse antes de julio de este año (SE1951), pero los cambios en el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), concretados en mayo, ralentizaron el proceso. Hoy existe un borrador de adenda, sin fecha cierta de suscripción. “Cada ministro tiene su prioridad. En la última década hemos tenido más de 50 ministros en el MEF, MTC y Minem”, cuestiona el gerente general del Instituto Peruano de Economía, Carlos Gallardo.

Todos los retrasos descritos, a su vez, abren la puerta a potenciales nuevos arbitrajes contra el Estado. En el caso de la Nueva Carretera Central, el último informe de la Contraloría advierte demoras en estudios clave que podrían postergar tanto el inicio de la construcción como la culminación del proyecto. “Cuando entre a la fase de obras, los contratistas internacionales van a tener un ejército de abogados y cualquier demora se la van a cobrar [al Estado]. Los arbitrajes se van a multiplicar por cuatro, si no se consolida un equipo estable, competente y ajeno a los vaivenes de la política”, advierte la fuente antes citada, sin autorización para declarar.

Esta revista solicitó la posición oficial del MEF, el MTC y ProInversión sobre el estado de los proyectos, sin respuesta al cierre de la edición. (EAA)



Fotomontaje



PESCA

SALVAVIDAS PESQUERO

El Ministerio de la Producción (Produce) eliminó la semana pasada la obligación de captura mínima por embarcación para la primera temporada de pesca de anchoveta de este año en la zona norte-centro del país. La medida, cuyo fin es evitar un recorte de cuotas en el futuro, evitará la imposición de sanciones que impactarían negativamente los resultados de

las próximas campañas.

La legislación que regula los límites máximos de captura por embarcación establece que las empresas titulares de las embarcaciones deben extraer, como mínimo, el 80% de su cuota asignada para mantener su nivel de participación en futuras temporadas. Si no cumplen con esta condición durante cuatro temporadas consecutivas, son sancionadas con una reducción en su cuota de captura. Las empresas no iban a cumplir esa exigencia y se acercaba el plazo máximo para imponer la san-

ción. Para evitarlo, el Produce decidió eliminar la obligación. "Sacaron esta norma para no afectarnos en el futuro", reconoce el CFO de Pesquera Exalmar, Raúl Briceño.

El incumplimiento de la cuota mínima requerida fue propiciado por las inusuales condiciones oceanográficas de los primeros meses del año, según informó el Instituto del Mar del Perú (Imarpe). "Las anomalías determinaron cierres de puertos que implicaban la suspensión de actividades, por lo que a la flota nacional le fue imposible capturar el total de la cuota", cuenta la CEO de Austral Group, Adriana Giudice.

De cara a la segunda temporada de pesca, que comenzará en noviembre, las perspectivas

son positivas, aunque el Imarpe aún no oficializa la cuota de

captura. "Las condiciones oceanográficas se mantendrán con valores dentro de la condición neutra, lo cual es favorable para el recurso de anchoveta", afirma la presidenta del Consejo Directivo de la Sociedad Nacional de Pesquería (SNP), Jessica Luna.

Así, el sector pesquero mantendría su ruta de recuperación, a dos años del difícil

2023. Y las principales pesqueras continúan invirtiendo para fortalecer su capacidad operativa: Tasa y Austral han incorporado nuevas embarcaciones, Hayduk ampliará su infraestructura con una nueva planta de procesamiento de anchoveta y Exalmar concretó hace poco la compra de Pesquera Centinela. (CGC)

"Sacaron esta norma [desde el Produce] para no afectarnos en el futuro"

INFRAESTRUCTURA

"La inversión [en Matarani] sería suficiente para atender el sur del país"

Mauricio Núñez del Prado, gerente general de Tisur, resalta que la adenda que extiende la concesión del Puerto de Matarani por 30 años desencadenará inversiones que harían innecesario otro puerto en Arequipa, como Corío.

¿Qué nuevas inversiones se van a gatillar con la adenda?

Esta adenda tiene un monto total comprometido de US\$698 millones en ejecución. Hasta un 50% de ese monto debe ser desarrollado inmediatamente después de la firma [de la adenda], que debería ser a fin de [este] mes, hasta 2029 o 2030. Hay que desarrollar un nuevo muelle, un rompeolas, el equipamiento o la renovación de equipos del puerto, así como otras obras menores. En los próximos meses daremos la buena pro para los estudios de ingeniería de detalle del muelle.

¿Cuántos TEUs proyectan movilizar con las nuevas inversiones?

Tisur es un puerto multipropósito, principalmente granelero. Pero con Majes Sigüas II, un proyecto generador de contenedores, estamos alcanzando aproximadamente 90,000 TEUs en los próximos 10 a 15 años. Hoy movemos entre 3,000 a 4,000 TEUs.

El Puerto de Matarani estableció un servicio de cabotaje con el puerto de Chancay. ¿Qué resultados trajo la alianza?

Estamos conectados por un servicio quincenal con Chancay, que ha logrado direccionar carga de la región por nuestro puerto en contenedores. Todavía no tenemos volúmenes muy relevantes, pero en poco tiempo ya hemos tomado carga agroindustrial que hace años no teníamos. En dos meses

hemos sacado uvas y granadas, y logramos transferir los primeros contenedores de carne que vienen de Brasil.

Con el despliegue de nuevas inversiones, ¿todavía hay espacio para nuevos puertos como Corío en Arequipa?

Según nuestra experiencia y los estudios realizados en cuatro años desde que iniciamos nuestra propuesta [de adenda], la inversión que desarrollaremos [en Matarani] debería ser suficiente para atender los volúmenes [de carga] proyectados en el sur del país. (EAA)



Tisur



Andina

AGROPECUARIO

DESPUNTE CÍTRICO

Tras un 2023 y 2024 marcados por factores climatológicos, los volúmenes exportados de cítricos crecerán hasta en 12%, y alcanzarán las 340,000 toneladas, estima Procitrus. Al cierre de agosto, las exportaciones ya se acercan a la totalidad del volumen alcanzado en 2024 (ver gráfico).

En el caso del limón, la producción y la calidad del cultivo fueron afectadas durante 2024 a raíz de las sequías registradas en Piura. Hoy, ese riesgo se ha disipado. "Hemos establecido una meta de crecimiento de entre 30% y 40% en volumen [de limón Tahiti]", proyecta el gerente general de Agrocitrus, David Maticorena.

Pero un factor que ha cobrado relevancia este año en el desempeño del cultivo es la política arancelaria proteccionista de los Estados Unidos (EE.UU). México —el principal competidor del Perú— está exonerado del arancel de 10%, lo que limita la competitividad del Perú en precios, explica el director comercial de Cítricos

Piuranos, Luis Ginocchio. Esta coyuntura ha motivado que los exportadores peruanos, además de aprovechar que los envíos de México a EE.UU suelen disminuir entre noviembre y marzo, estén reorientando sus envíos hacia Chile y países de Centroamérica y el Caribe, como República Dominicana, Panamá y Costa Rica.

Por otro lado, las mejores condiciones climatológicas también han favorecido que las mandarinas de variedades tempranas recuperen su volumen de producción, reporta Fresh Fruit. De igual manera, las variedades tardías, como el tangelo y la mandarina W. Murcott, han mantenido su buen desempeño (SEI914).

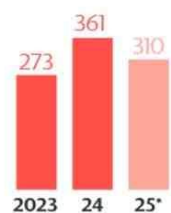
Pese a las mejores perspectivas para los cítricos, existen riesgos a mediano plazo que podrían suponer un cambio en el horizonte. Las últimas plantaciones de mandarina se realizaron entre 2020 y 2021. Desde entonces, no se han concretado nuevas. Si la tendencia persiste, la producción podría estancarse hacia 2030 y, por lo tanto, afectaría negativamente las cifras de exportación, advierte el gerente de Estudios Económicos de

ComexPerú, Rafael Zasnich.

La industria, mientras tanto, continúa diversificando su portafolio. Agrocitrus, por ejemplo, ha incurrido en naranja Valencia y proyecta crecer entre 100% y 150% en volumen, con envíos a Centroamérica y Europa. (CGC)

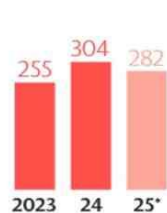
Exportación peruana de cítricos

Valor
(en millones de US\$ FOB)



*A agosto

Volumen
(en miles de toneladas)



Fuente: Comex

TRANSACCIONES DE M&A

La cobertura pendiente de los *deals* locales



Felipe Boysset,
Socio y *cohead* del área de Fusiones y Adquisiciones de Rebaza, Alcázar & De Las Casas

El uso de seguros de representaciónes y garantías avanza en los *deals* negociados bajo la ley de Nueva York. Pero en el Perú sigue siendo un desafío.

Desde hace algún tiempo, es cada vez más común encontrar en Estados Unidos transacciones de M&A en las que las partes contratan pólizas de seguro con el fin de que sean las aseguradoras las que asuman las obligaciones de indemnización del vendedor frente al comprador. Un aspecto clave en todo proceso de M&A.

En los contratos de compraventa de acciones, son intensamente negociadas las declaraciones del vendedor respecto a la situación legal, contable y financiera de la empresa que es vendida. Si dichas declaraciones no son correctas —y se genera daño—, el vendedor estará obligado a indemnizar al comprador incluso con posterioridad al cierre del *deal*.

Hay vendedores que no están dispuestos a asumir ese riesgo de indemnización futura —que en muchos casos es por varios años— y es ahí donde la póliza de seguro de representaciones y garantías (RWI, por sus siglas en inglés) se vuelve relevante. En caso determinadas declaraciones del vendedor dentro del contrato resulten incorrectas y deriven en un daño indemnizable a favor del comprador, será la compañía con la que se haya contratado el seguro de RWI la que asuma dicha obligación.

Claramente, el comprador que la contrate deberá incorporar en su precio de compra el costo de dicha póliza, con el sobrecosto que eso conlleva. Pero el incremento del costo transaccional puede ser asumido por las partes con tal que el vendedor quede liberado de dicha obligación. Así, las aseguradoras pasarían a formar parte de la transacción, haciendo su propio *due diligence* para determinar el nivel de riesgo que asumirán, además de contratar a su equipo de abogados.

En el mercado local, lo que está pendiente es entender si las aseguradoras están dispuestas a ofrecer esas pólizas para transacciones que se ejecuten bajo la ley peruana. Algo que dinamizaría su uso en las transacciones locales.

COMERCIO

SOBREDOSIS DE OFERTAS

Los cybers –eventos de comercio electrónico en los que se ofrecen descuentos y promociones online– empiezan a evidenciar cierto agotamiento en el Perú. Los días con descuentos al año ya suman 24, lo que ha motivado a los organizadores de los Cyber Wow y Cyber Days a repensar si deberían mantener sus caminos por separado.

El exceso de eventos se convierte en un incentivo para que las marcas sólo compitan por precios. “En ningún otro país de la región se hacen tantos Cyber Days como en el Perú”, afirmó el CEO de Ripley Perú, Rodrigo Guajardo, en un reciente post de LinkedIn. En Chile son seis días, mientras que en Colombia llegan a 10, según Guajardo.

La guerra de precios termina afectando la construcción del valor de marca. “No hay venta sana sin lograr antes su posicionamiento y construcción. Lo que vemos es la dependencia de ofertas”, cuestiona la Chief Operations Officer de Havas Media Network para Perú y Bolivia, Marissa Pozo. Así, los días promocionales pierden relevancia para el público. “Deben ser momentos icónicos. Para eso es necesario diferenciarse. El consumidor está tan bombardeado de ofertas que no está tan seguro de que realmente sean muy atractivas”, advierte el

gerente de Mall Media de Real Plaza, Josué Cárdenas.

La Cámara de Comercio de Lima (CCL), responsable de los Cyber Days, y el Interactive Advertising Bureau (IAB) Perú, organizador del Cyber Wow, confirmaron a esta revista que evalúan unir ambos eventos en uno sólo para reducir los días de cyber desde 2026. Beatriz Hernández, directora ejecutiva de IAB Perú, cuenta que ha planteado concentrar los días en el Cyber Wow por ser el evento de e-commerce más grande en marcas y transacciones. La presidenta del gremio de retail y distribución de la CCL, Leslie Passalacqua, por su parte, afirma que las conversaciones aún continúan.

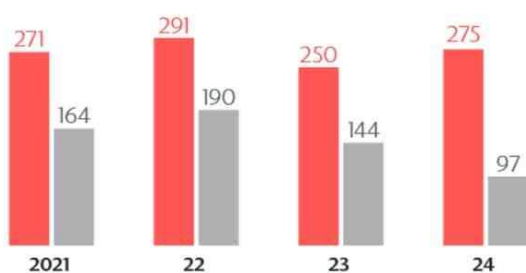
Marcas como Ripley, Falabella y Supermercados Peruanos ya decidieron participar sólo en el Cyber Wow. Dicho evento tiene mayor presencia por la inversión en publicidad, de acuerdo con el director de Platanitos, Pedro Mont, y reúne a las principales empresas del mercado, como Meta, Google, Real Plaza, entre otros jugadores del mundo retail.

Hoy, el hecho de que marcas líderes se concentren en un sólo evento propicia que otras las sigan, según el head of Performance de Publicis Groupe Perú, Daniel Carrasco. Así, mientras los Cyber Wow han logrado convocar a 614 empresas, los Cyber Days reunieron un promedio de 50 marcas. Y en 2024 la diferencia de facturación fue de S/178 millones, según NielsenIQ. (SCT)

Evolución de los cybers

Ventas en millones de S/

■ Cyber Wow ■ Cyber Days



Fuente: NielsenIQ



SEMANAeconómica

ENTRETENIMIENTO

“Ya no sólo tenemos discotecas, nos diversificamos”

Juan Alberto Bravo (JAB) y Orlando Reátegui (OR), socios de Grupo Bros, holding de entretenimiento propietario de las marcas Los Juarez y Jarango, cuentan por qué decidieron incursionar en el rubro de restaurantes y sus nuevas aperturas.

¿Cuántas marcas de entretenimiento tiene el Grupo Bros?

JAB: Tenemos doce marcas, pero le hemos dado un giro al negocio. Hoy ya no sólo tenemos discotecas, nos diversificamos. Este año, por ejemplo, no sólo abrimos una discoteca, Kova, y un restobar, Volver, también Zerrano, nuestro primer restaurante que fusiona la comida española y peruana. Además, estamos por abrir un restaurante de comida nikkei llamado Sático.

¿Por qué decidieron incursionar en el rubro gastronómico?

JAB: Nos dimos cuenta de que, en otros países, la noche no sólo se maneja con discotecas o bares, sino creando un pool de opciones. Además, hoy existe una cultura saludable que afecta directamente la venta de licores, la cual era el core de las discotecas. Lo hemos entendido: ya no vendemos tragos, sino experiencias. Y nos acercamos lo más que se puede al consumidor.

¿Lanzarán nuevas marcas el próximo año?

OR: La idea es abrir dos o tres locales más; incluso, queremos abrir una cafetería. También estamos evaluando abrir un local fuera del Perú, ya sea en Chile, Argentina o España.

¿Cómo ha evolucionado el flujo de clientes este año?

JAB: Cuando terminó la pandemia del Covid-19, la gente salió agresivamente de fiesta y eso ocasionó un pico de consumo entre 2022 y 2023. Sin embargo, el año pasado hubo una caída y ahora sentimos que el consumo viene un poco desgastado.

¿Y proyectan una caída durante el próximo verano?

OR: En Lima, las ventas bajan entre un 15% o 20%, porque tenemos otro ticket: viene gente de la periferia de Lima a Miraflores y los de Miraflores migran al sur. Lo que hacemos, por ejemplo, es que la marca Jarango ‘duerma’ y en ese local abrimos La Quinta. JAB: En el sur, en cambio, las ventas estarán fuertes. En verano tendremos dos locales grandes en Punta Hermosa y tres en Asia.

¿El estado de emergencia impactará en sus operaciones?

OR: El gobierno señaló que todo funcionará con normalidad. Aunque el alcalde de Miraflores quiere que los negocios nocturnos cierren a las 3 am. Eso sí nos afectaría, porque Kova tiene licencia hasta las 5 am. Estamos preocupados, el 31 es importante. (ASU)

04-05-06
Noviembre

CADE
EJECUTIVOS

FIRMES EN
LA ACCIÓN,
¡POR LA
PATRIA!

Bloque Electoral

Seis candidatos presidenciales rumbo al 2026 responderán a preguntas sobre las urgencias y prioridades ciudadanas.*

Un espacio clave de diálogo y acción firme para impulsar el desarrollo del país.

Líderes comprometidos con el futuro del país se darán cita en CADE Ejecutivos para escuchar, reflexionar y aportar a la construcción de un Perú mejor.



Av. de la Arqueología 206

i MÁS
Información

www.ipae.pe/cade-ejecutivos-2025 / cadeejecutivos@ipae.pe / 644 0552 #CADEejecutivos

*Revisa los lineamientos para la selección de candidatos en nuestra web.

¿Quién liderará el Perú del mañana?
Participa en CADE Ejecutivos 2025 y
conoce sus principales propuestas.

IPAE
ACCIÓN EMPRESARIAL

AUSPICIADORES

PLATINO



ORO



PLATA



COLABORADORES



MEDIOS ALIADOS

PROMOTORES



AUSPICIADORES



COLABORADORES





Gettyimages

ESTRATEGIAS DE COBERTURA

Dólares con blindaje

La demanda de *forwards* crece entre las compañías como herramienta para capitalizar la caída del dólar y protegerse, a la vez, de eventuales turbulencias electorales.

Con el dólar barato y una campaña electoral en ciernes, las empresas peruanas han comenzado a asumir un rol más activo en la gestión de sus coberturas cambiarias, principalmente a través de *forwards*. “Hay más consultas que antes [sobre coberturas] y la pregunta [principal] es hasta cuándo puede apreciarse el sol. Ahora mismo es una buena oportunidad para que algunos corporativos aprovechen los niveles atractivos del dólar”, reconoce el head of FX de BBVA Perú, Marco Merino.

El escenario bajista del tipo de cambio ya llevó a algunos importadores a revisar y ajustar sus estrategias de cobertura. Por ejemplo, muchos clientes de BanBif están aprovechando la coyuntura para asegurar sus pagos futuros en dólares a tipos de cambio bajos, antes de un posible repunte del bi-

lete verde. “Sobre todo, considerando que se viene un período electoral que puede cambiar en algo el escenario”, explica la gerenta de Distribución del banco, Daniela Corro.

Los plazos de los *forwards* también se están extendiendo. Aunque los más comunes van de 60 a 90 días, diversos clientes están cerrando coberturas incluso hasta diciembre del 2026. “Las coberturas se hacen para anticipar los flujos futuros. En este entorno de apreciación [del sol], las empresas ahora es-

tán reevaluando más sus políticas cambiarias, porque no hacerlo puede resultar más costoso”, advierte el especialista en mercados financieros, Antonio Díaz.

Hoy, algunas mesas bancarias reportan mayor movimiento entre los exportadores de los sectores pesquero, agroindustrial, textil y, sobre todo, minero. Estos han empezado a tomar coberturas ante las presiones inusualmente bajas que ha consolidado el tipo de cambio. “Han adelantado ventas de dólares a través de *forwards* ante la caída rápida de este. Esperaban que rebote y no se está dando”, argumenta el director de *Finance & Treasury* de Banco Bci Perú, Javier Swayne.

El comportamiento actual, sin embargo, incluso podría tornarse más agresivo con el correr de los meses. Si bien todavía no se observa un uso extraordinario de *forwards* u opciones, se prevé que estas coberturas ganen cada vez más protagonismo conforme siga creciendo la relevancia del tema electoral. “No siempre se puede alcanzar el mejor *pricing*, pero la intención es avanzar con coberturas de manera progresiva y bajo una política que incorpore el evento de riesgo del 2026. Las próximas semanas serán claves para definir las estrategias de cobertura”, anticipa Merino. (JTV) ■

“Hay más consultas que antes [sobre coberturas] y la pregunta [principal] es hasta cuándo puede apreciarse el sol”



PAGOS DIGITALES

INTELIGENCIA DE PAGO

La implementación de los *agent payments* o pagos agénticos apoyados por inteligencia artificial (IA) está cerca de ser una realidad en el Perú. Y es previsible que dinamice aun más el ecosistema local de pagos digitales.

Un pago agéntico es el que realiza un agente de IA de forma automática, sin intervención humana, siguiendo las preferencias y límites definidos por el usuario. En este rubro, tanto Visa como Mastercard, los principales jugadores del mercado de tarjetas de crédito, tienen desarrollos próximos a ser implementados en el país.

Visa cuenta con la plataforma *Visa Intelligence Commerce*, mientras que Mastercard tiene el programa *Agent Pay*. "Ya se está revolucionando la manera como los consumidores interactúan con los comercios", remarcó Jean Philippe Cazenave, vicepresidente de *Retail & Commerce* Perú, Chile y Bolivia en Mastercard, durante una presentación en el foro Perú Payments.

En la industria existe un amplio consenso respecto a que la próxima generación de los pagos digitales será

impulsada por la IA. Y es que la evolución apunta a reducir cada vez más la intervención humana en los procesos. La gerenta corporativa de innovación de Credicorp, Francesca Raffo, detalla que de los pagos 'sin pies' –sin desplazamiento físico– se ha pasado a los pagos 'sin manos' –por ejemplo, usando comandos de voz– y el siguiente paso serían los pagos 'sin mente', realizados por IA. "Hacia allá vamos", advierte la ejecutiva.

Un reciente informe de Visa revela que el 80% de los peruanos están interesados en asistentes personales impulsados por IA, incluso por encima del promedio mundial (76%). Estos asis-

Los agentes de IA podrían concretar pagos sin intervención humana

tentes podrían comprar, negociar precios y gestionar pagos. El reto será lograr que estas transacciones sean seguras,

autenticadas y con la menor fricción posible, como remarca Romina Seltzer, *SVP - head of Product & Innovation* de Visa para América Latina y el Caribe.

Por lo pronto, en el sistema financiero local los agentes de IA ya están repensando la forma de hacer negocios. Raffo, por ejemplo, anticipa que su uso en la gestión de un crédito cambiará completamente quiénes interactúan, cómo se hace la evaluación y en qué momento se recibe el préstamo. (MAP)

MERCADOS



Pablo Leno,
Gerente general de Renta4 SAB

Un paradoja que no durará por siempre

El desacople entre política y economía ha ayudado al Perú frente a sus reiteradas crisis políticas. Pero eso no sucederá indefinidamente.

El Perú vive una paradoja que se ha vuelto parte de su identidad: una política caótica sostenida por una economía sorprendentemente estable. En nueve años, siete presidentes. Sin embargo, nada de esto ha supuesto crisis cambiarias ni recesiones prolongadas. Es como si el mercado hubiera aprendido a desconectarse del ruido político.

Pero, ¿hasta cuándo puede durar esa confianza? En los mercados nada es eterno. El sol peruano refleja disciplina fiscal, un banco central sólido y reglas económicas que se han mantenido al margen de los vaivenes políticos. Esa independencia institucional se constituye como la verdadera ancla del país. El riesgo, no obstante, es que esa credibilidad empiece a asumirse como garantizada.

Es peligroso que esa dinámica se vuelva rutina. Y recordemos que la estabilidad no se hereda, se cuida. Si el populismo gana espacio, si las reformas se detienen o si el ruido político comienza a interferir en las instituciones económicas, podríamos llegar a un punto en el que el mercado deje de mirar con indulgencia lo que ocurre a su alrededor.

Hoy, el Perú opera bajo una "crisis funcional": mientras la política se rompe, la economía sigue de pie. Y, aunque esta paradoja pueda sostenerse unos años más, eso no sucederá indefinidamente. Los inversionistas siguen apostando por el Perú porque confían en su institucionalidad económica, no en su clase política. Pero en algún momento ese equilibrio podría quebrarse. Y, cuando eso ocurra, el tipo de cambio –termómetro clave– reaccionará sin la paciencia que ha mostrado en la última década.

El sol, hasta ahora símbolo de fortaleza, también tiene un límite: la confianza. Y en los mercados la confianza se gana lento, pero se pierde rápido. ■

"EL PRINCIPAL DESAFÍO PARA LAS EMPRESAS ESTÁ EN LLEVAR SUS INICIATIVAS SOSTENIBLES A UNA ESCALA MÁS GRANDE"

Mariale Soto, Directora Ejecutiva de Sistema B Perú, detalla cuánto está avanzando la agenda sostenible de las empresas en el último año, y cuál es la importancia de establecer espacios de reconocimiento como los Premios ESG.

Desde Sistema B, ¿cómo observan el crecimiento de iniciativas sostenibles en Perú en el último año?

Definitivamente hay avances. Las empresas están llevando a cabo más proyectos, más iniciativas y están sumando esfuerzos a las distintas acciones que hacen para superar un reto que es actual, pero que continuará demandando mayor dedicación en los próximos años.

Hoy en día, ya no se piensa solo en un proyecto directo ni en una necesidad específica, sino que realmente se está haciendo foco en cómo probamos que toda la estrategia de sostenibilidad le genera competitividad al negocio. Algunas empresas vienen captando muy bien esta nueva tarea, otras todavía se encuentran en el camino de encontrar las mejores formas de obtener resultados que demuestren un impacto en el desempeño del negocio. Este es el principal desafío al que se están enfrentando, el llevar sus iniciativas sostenibles a una escala más grande.

¿Cuánto consideras que está avanzando la agenda ESG al interior de las organizaciones?

Podemos decir que hay un progreso, pero aún no es un progreso parejo. En definitiva, las grandes organizaciones tienen muchas más herramientas frente a las pequeñas y medianas, que les resulta un poco más complejo desarrollar estrategias que aborden estos desafíos. Conocer cómo distribuir los recursos hacia estos temas sirve para que no solo las grandes empresas lideren esta conversación.



Mariale Soto,
Directora Ejecutiva
de Sistema B Perú.

En línea con ello, estamos viendo que ciertas áreas avanzan a una velocidad más rápida que otras. Sectores como el de banca, que lleva años tocando el tema, tienen una visión más clara de hacia dónde deben ir; mientras que para otros sigue siendo un reto. Es necesario realizar estos esfuerzos sectoriales y trabajar de manera colectiva para que las industrias avancen.

¿Qué desafíos se deben superar para acelerar esta transformación sostenible?

El principal reto es comprender que la sostenibilidad ha dejado de ser un objetivo por sí mismo y se ha convertido en un objetivo de negocio. Este cambio de mentalidad en las empresas debe venir acompañado de una creciente profesionalización del sector.

Gran parte de la oferta educativa está alineando el mensaje de que la sostenibilidad es, en la actualidad, una herramienta de negocio. Un claro ejemplo es lo que estamos viendo en el mundo de las empresas B, las cuales buscan aterrizar y poner en valor sus acciones de acuerdo

al aporte hacia el negocio.

¿Qué expectativas tiene de los Premios ESG 2025?

Este año se han agregado nuevas categorías de postulación que permitirán conocer el trabajo que hay detrás de lo que las empresas están realizando hoy en día, incluso en áreas que, años atrás, no se

visualizaba. Parte importante de ello es que no solo se conocen las historias de éxito, sino que también podemos reconocer cuáles son los retos que enfrentan las organizaciones al momento de llevar a cabo sus distintas acciones.

¿Por qué es importante continuar con este tipo de iniciativas?

Los Premios ESG se han convertido en una fuente de conocimiento de casuística sobre lo que están haciendo las empresas en el país. Esta iniciativa abre las puertas para entender cómo se está moviendo el mercado y qué están haciendo las empresas. El valor está ahí, en crear una suerte de banco de prácticas privadas que están cambiando la realidad del Perú para mejor. ■

“
La
sostenibilidad
ha pasado a ser
un objetivo de
negocio
”

ESTRATEGIA

La geopolítica se mete en la discusión

Las tensiones geopolíticas dejaron de ser un asunto lejano para las compañías peruanas. Ya ocupan un espacio cada vez más importante en directorios y matrices de riesgo.

Los riesgos geopolíticos, esos que por años fueron percibidos como ajenos o muy lejanos a las operaciones locales, hoy son vistos con otros ojos por las empresas peruanas. La geopolítica ocupa ahora un espacio de creciente relevancia en la agenda de los directorios, las matrices de riesgo y hasta en los KPI del negocio. “Siempre se ha discutido sobre estos temas, pero en los últimos años se les ha dado un espacio más formal, no sólo para entenderlos, sino para evaluar cómo impactan en nuestros negocios, nuestra demanda y nuestros clientes”, reconoce el CEO de Sharf, Pepe Ríos.

Conforme las tensiones comerciales se fueron profundizando en los últimos años, el interés ha ido escalando hasta los niveles más altos del gobierno corporativo, especialmente en las grandes compañías. Alba San Martín, directora independiente de Ferreycorp, Grupo EFE y Mapfre, refiere, por ejemplo, que en más de la mitad de las sesiones de directorio en las que participó se pusieron sobre la mesa discusiones en torno a estos temas. “Es evidente que la geopolítica ya no es un factor externo al directorio”,

remarca San Martín.

Según una reciente encuesta global de PwC, el 87% de los CEO considera que las tensiones geopolíticas tendrán un impacto relevante en sus negocios durante el próximo lustro. “Estamos frente a un entorno global caracterizado por una mayor interdependencia y volatilidad, en el que las decisiones políticas, económicas y tecnológicas se entrelazan”, explica el socio codirector de DLA Piper Perú, Sergio Barboza.

Hoy, por ejemplo, algunos de los temas que concentran mayor interés en los boards de las compañías peruanas son la eliminación de la exención de ‘minimis’ en Estados Unidos y las imposiciones arancelarias dispuestas por el presidente

Donald Trump, las restricciones para la venta de tecnología y, en general, las tensiones comerciales entre las grandes potencias económicas. Pero dicha preocupación no es exclusiva de los directorios.

Las empresas locales ya es-

tán generando dentro de sus estructuras espacios dedicados a vigilar escenarios y anticipar riesgos. Algo que requiere una mirada multidisciplinaria, que contemple aristas legales, políticas, financieras, tecnológicas y de compliance, como advierte el Socio Principal de PwC Perú y Líder de Tax & Legal, Orlando Marchesi. Orygen, por ejemplo, optó por incorporar el factor geopolítico a su matriz de riesgo y crear un equipo interno especializado en estas variables, de acuerdo con su CEO, Marco Fragale. Y la demanda de servicios de asesoría externa especializada también viene en aumento en el país.

El fin es uno solo: tomar decisiones de negocio que se anticipen, en la mayor medida posible, al impacto geopolítico. “Tenemos varios indicadores para monitorear cómo los cambios geopolíticos modifican la demanda”, cuenta Ríos. Hoy, por ejemplo, Sharf está evaluando el impacto de los aranceles de Estados Unidos sobre la mercancía y el crecimiento de volúmenes en rutas específicas. (AÑO) ■

El 87% de los CEO cree que la geopolítica tendrá un impacto relevante en sus negocios



Getty Images

"La demanda de certificaciones está creciendo mucho"

Rodrigo Scerpella, *business developer* de Pacific Control, explica cómo la exigencia de los clientes impulsa la demanda de certificaciones. Al 3T25, la compañía creció 37%. En sus planes está abrir un laboratorio en Ecuador.

¿Cómo ha evolucionado la demanda de las empresas por las certificaciones?

El *stakeholder* más exigente es el cliente. Existen normativas que las empresas tienen que cumplir, pero después te enfrentas con el cliente que te exige más. Y muchas veces estas exigencias de los clientes —que no son obligatorias—, en algún punto se vuelven obligatorias. Entonces, la demanda de certificaciones está creciendo mucho, porque es la garantía que le da al cliente u otros *stakeholders* de que la empresa está cumpliendo y que ha sido verificada por un tercero.

¿Cómo impacta esta mayor exigencia en su negocio?

En los últimos tres años crecimos entre 20% y 25% anual. Y, al cierre del 3T25, 37%. Cada vez más las empresas están buscando destacarse, hacer ensayos que demuestren a sus clientes ciertas características que su competencia tal vez no tenga.

¿Qué sectores demandan más este tipo de servicios?

Si bien nuestro fuerte ahora está en la industria de alimentos, agroexportación, pesquera e industrial, eso no quita que nuestros servicios sean totalmente transversales. Así como existen las certificaciones ambientales, existen también las de sistemas de

gestión, como la ISO 9000.

¿El interés por certificarse se concentra en las empresas grandes?

Todo lo contrario. Las empresas grandes, así como el resto, ya cumplen los esquemas obligatorios. Pero las compañías que buscan destacar son justo las que no son los líderes. Entonces, para entrar a competir con las grandes, las medianas y pequeñas necesitan diferenciarse. Y ahí nace Valora, que busca crear un esquema de certificación muy a la medida de la necesidad del cliente.

¿Cómo se distribuye su portafolio de clientes?

Tenemos una cartera de más de 3,500 empresas. Y nuestra proyección al cierre de año es mantener ese crecimiento de 30% anual. Queremos certificar más mineras, con nuestro esquema Valora, e implementar un nuevo laboratorio en Ecuador.

(AÑO)

SEMANA Económica



El valor de esa conversación incómoda



María Paz Oliva,
Cofundadora de MBA Perú y *Chief of Staff* de
Pacífico Salud

Callar para evitar una conversación difícil muchas veces también significa cerrar la puerta a acuerdos y cambios valiosos para nuestra organización.

Se suele decir que en boca cerrada no entran moscas. Pero, en el trabajo, callar para evitar un momento incómodo también significa cerrar la puerta a acuerdos, aprendizajes y cambios. Lo que no se dice se acumula: problemas que todos ven y que nadie nombra, expectativas que nunca se aclaran, malentendidos que crecen en silencio.

En las relaciones personales solemos entenderlo mejor. Si algo nos importa, lo hablamos. En el entorno profesional, sin embargo, no siempre hacemos lo mismo. Y deberíamos. Las conversaciones difíciles destapan lo que incomoda y previenen que un conflicto pequeño se convierta en una bola de nieve que termine afectando la confianza, el clima y los resultados del equipo o de la organización.

Lo más valioso de una conversación difícil no es lo que se dice, sino lo que revela: que hay alguien al otro lado que quiere que esto funcione. El silencio, en cambio, es señal de resignación o desconexión. No se trata de ir a la guerra, sino de acercarse con una intención clara, separar el problema de la persona y escuchar de verdad. A veces basta con cambiar un "tenemos que hablar" por un "quiero que hablemos para que esto salga bien". El tono lo cambia todo.

A nadie se le hace natural confrontar. Pero detrás de esa incomodidad hay una forma genuina de cuidado. Ahí está el deseo de que las cosas funcionen, de que el vínculo se fortalezca en lugar de romperse. Afrontar la incomodidad con empatía y honestidad abre espacio para acuerdos más claros, relaciones más fuertes y caminos más alineados. Y lo mismo sucede a nivel país: evitar conversaciones sobre desigualdad, corrupción o inestabilidad política no hará que desaparezcan. Decirlas, escucharlas y enfrentarlas con apertura es la única forma de avanzar. ■

POLÍTICA

Confianza por necesidad

El Congreso vio en el reciente retroceso de las protestas el resquicio perfecto para darle el voto de confianza al Gabinete Ministerial. Y apunta a hacer lo mismo con el pedido de delegación de facultades.

La urgencia por aprovechar la dispersión de las protestas ciudadanas de los últimos días para darle cierta estabilidad al gobierno de transición llevó a la mayoría de bancadas del Congreso a otorgar, sin grandes sobresaltos, el voto de confianza al Gabinete Ministerial liderado por Ernesto Álvarez, el último miércoles.

Entre el lunes y el martes de la semana pasada, el primer ministro mantuvo reuniones con las bancadas de Fuerza Popular, Alianza para el Progreso (APP) y Perú Libre, dos de las cuales conforman la actual Mesa Directiva y compartieron la misma con el actual jefe del Estado, José Jerí. Las tres agrupaciones le reafirmaron al primer ministro que le darían el voto de confianza. "Antes de que vaya al Congreso ya se había definido que le iban a dar la confianza", asegura a SEMANA económica una fuente de la Presidencia del Consejo de Ministros, sin autorización a declarar.

"La idea es darle tiempo para que pueda aplicar su agenda", anticipa una fuente relacionada al círculo de alto nivel de Fuerza Popular. Esa agenda incluye una pronta solicitud de delegación de facultades para legislar en materia de seguridad que, a juzgar por las últimas votaciones, serían concedidas. Y es que los tres momentos clave que determinaron la permanencia



de Jerí como presidente y de Álvarez como primer ministro tuvieron un denominador común: el voto favorable de Fuerza Popular, APP, Somos Perú, Perú Libre, Acción Popular, Podemos Perú, Renovación Popular, Avanza País y Honor y Democracia para favorecer la continuidad del gobierno (ver gráfico). "Tras las protestas, hay un ánimo mayoritario de las bancadas para seguir por la estabilidad", asegura el socio de Público, José Carlos Requena.

Dicha estabilidad, sin embargo, supone mantener un *statu quo* donde el Congreso maneja la agenda del Ejecutivo. "No había interés para que haya un cambio en el balance de poder dentro del Parlamento. La falta de presión en la semana [por la dispersión de las manifestaciones] los dejó en una posición para no alterar el equilibrio que los tiene en el poder", advierte el secretario general de Transparencia, Omar Awapara.

Las posturas de diversas bancadas de izquierda para propiciar un cambio presidencial originó, por otra parte, que bancadas 'bisagra' como las de Acción Popular o Podemos Perú reculen en su ánimo opositor. "Los sectores que buscan la salida de Jerí son de izquierda o centro izquierda. La presión era, además, para nombrar como presidente a un congresista más cercano a sus políticas", analiza el socio de Centro Wiñaq, Franco Olcese. (JM)

"Antes de ir al Congreso ya se había definido que se le daría la confianza [al gabinete]"

Votaciones recientes

	A favor	En contra	Abstención		A favor	En contra	Abstención		A favor	En contra	Abstención
				Censura a Mesa Directiva (moción tras la vacancia)				Censura a Mesa Directiva (moción tras las marchas)			
Fuerza Popular	0	21	0		0	14	0	Voto de confianza al Gabinete Ministerial	17	0	0
Alianza Para el Progreso	2	15	0		0	11	0		13	0	0
Perú Libre	1	9	0		1	6	0		7	0	1
Somos Perú	0	7	0		0	8	0		8	0	0
Otros partidos	33	9	17		19	24	4		34	15	4
Total	36	61	17		20	63	4		79	15	5

Fuente: Congreso de la República

“

La confianza, no la velocidad, definirá a los ganadores de la era de la IA”



La doctora Rumman Chowdhury, fundadora y CEO de Humane Intelligence, y ex representante de Estados Unidos en materia de IA durante el gobierno de Joe Biden, da las claves para aprovecharla al máximo en las empresas. Será *keynote speaker* en el 14º Congreso de Negocios en la Era Digital - NED 2025.

¿Cómo va reconfigurando la IA las relaciones de consumo?

Los consumidores ya no solo compran productos; ellos cocrean experiencias con algoritmos. Los sistemas de recomendación, el diseño generativo y las herramientas de personalización implican que cada interacción con una marca ahora está basada en datos y es dinámica.

¿Cómo prevé que la IA transforme las relaciones laborales en el corto plazo?

A corto plazo, la IA transformará las relaciones laborales al introducir asimetrías de poder y habilidades. La automatización se está introduciendo más rápido que las políticas de recualificación laboral, lo que genera ansiedad en diversos sectores.

Sin embargo, la IA tiene el potencial de mejorar la mano de obra de las personas, fortaleciendo la resolución de problemas y la creatividad. (...) El futuro del trabajo no es la lucha entre humanos y máquinas, sino la de humanos más máquinas, respaldada por la forma-

ción continua y la participación de los trabajadores.

¿Cuáles son los mayores malentendidos que tienen las empresas sobre la IA responsable?

La idea errónea más común es que la IA responsable es un *checklist* o un obstáculo regulatorio. En realidad, la IA responsable es una transformación cultural y una práctica de gobernanza continua que abarca el liderazgo, el diseño, los procesos de datos y la participación comunitaria.

Muchas empresas tratan la ética como un complemento en lugar de una infraestructura integrada, ignorando que las externalidades de la IA (sesgo, daño, exclusión) provienen de decisiones internas sobre prioridades e incentivos.

¿Qué riesgos ocasiona para las empresas la adopción sin precaución de la IA?

Las organizaciones que adoptan la IA precipitadamente se arriesgan a perder el control estratégico de su propia toma de decisiones. Los modelos mal probados

pueden inculcar sesgos sistémicos, desencadenar crisis reputacionales o, incluso, infringir las normas regulatorias bajo las nuevas leyes de gobernanza de la IA. De forma más sutil, la dependencia acrítica de los algoritmos puede socavar la capacidad creativa y analítica de una organización, externalizando no solo tareas, sino también el criterio. Una adopción descuidada genera sistemas frágiles, desalineados con las necesidades reales de las personas y, en última instancia, erosiona la confianza pública.

¿Qué recomendaciones puede dar a las empresas para aprovechar todo el potencial de la IA?

En primer lugar, considerar la ética como una función, no como una filosofía. Crear equipos interdisciplinarios con autoridad real para auditar e intervenir en las implementaciones de IA. En segundo lugar, integrar el trabajo en equipo y las pruebas de resistencia en los ciclos de desarrollo. En tercer lugar, promover la alfabetización en IA en todos los niveles de la organización, desde la dirección hasta la primera

línea. Por último, alinear la adopción de tecnología con los objetivos sociales utilizando la IA no solo para la eficiencia, sino también para la inclusión, la adaptación y el empoderamiento. La confianza, no la velocidad, definirá a los ganadores de la era de la IA.

¿Qué papel pueden jugar las empresas en la formación de la comprensión pública sobre la IA y por qué es importante que adopten este rol?

Las empresas deben actuar como traductoras entre los sistemas técnicos y el impacto social. La forma en que las empresas comunican las limitaciones, los riesgos y los beneficios de la IA influye directamente en la confianza pública en la tecnología. Al invertir en transparencia, evaluación participativa y comunicación honesta, pueden democratizar la comprensión y generar un diálogo informado. Este es un imperativo tanto moral como estratégico: las empresas que fomentan la alfabetización digital pública fortalecen los cimientos de la propia democracia. ■

TRIBUTARIO

FONDOS EMBARGABLES

Los fondos que sean liberados del sistema de detracciones pueden ser embargados por otras instituciones públicas cuando el contribuyente haya cumplido con sus deudas a la Sunat. La administración tributaria acaba de precisar que, desde el día siguiente de aprobada y notificada la liberación, los montos ya no son inembargables y quedan expuestos a medidas coactivas de entidades como las municipalidades o los reguladores.

El sistema de detracciones busca asegurar el pago de impuestos a la Sunat en operaciones de bienes y servicios. En este régimen, el comprador retiene un porcentaje del valor de la transacción y lo deposita en una cuenta del proveedor, cuyos fondos sólo pueden usarse para pagar deudas tributarias. "Mientras estén en esa cuenta, los montos mantienen su condición de intangibles", explica el socio de Rebaza, Alcázar & de las Casas, Roberto Polo.

La Sunat precisó que esta protección se extingue al día siguiente de la notificación de la resolución que aprueba la liberación de los fondos. Desde entonces, se consideran parte de una cuenta bancaria común y pueden ser embargados por otras instituciones si existe alguna deuda exigible. "Basta con que la entidad financiera sea comunicada para que ejecute la retención", señala el socio de CMS Grau, César Dávila.

El pronunciamiento implica que las empresas deberán tomar en cuenta una nueva consideración al gestionar sus finanzas. Los recursos liberados del sistema perderán su protección y podrían verse restringidos si existen deudas en cobranza. "El criterio obliga a incorporar esta contingencia en la planificación de caja y en la decisión de cuándo solicitar la liberación", concluye la socia de Damma Legal Advisors, Rocío Liu. (TOT)

POLÍTICA



Mávila Huertas,
Periodista

La crítica situación descrita por el Consejo Fiscal es el más claro resumen del sabotaje que diversas instituciones del Estado han venido perpetrando contra una otrora fortaleza macroeconómica.

El reciente informe del Consejo Fiscal, presentado en conferencia de prensa la última semana, es tan contundente como alarmante: el Perú corre el riesgo de perder cada año S/35,000 millones de soles y su deuda pública podría llegar al 70% del PBI en apenas diez años; algo inimaginable en un país que fue ejemplo de responsabilidad fiscal en la región durante las últimas dos décadas. Y el principal responsable es el Congreso.

Desde agosto de 2021, se promulgaron 229 leyes con impacto fiscal negativo, de las cuales 101 fueron aprobadas por insistencia; es decir, ignorando observaciones técnicas del Ejecutivo. Se trata de un paquete de medidas que implica mayores desembolsos del Gobierno Central y que, al mismo tiempo, le recorta ingresos. Un festín populista de las bancadas que se opusieron al adelanto de elecciones luego del golpe de Estado fallido de Pedro Castillo, alegando que defendían la continuidad de Dina Boluarte en la presidencia para darle "estabilidad al país".

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) tampoco hizo mucho por detener los ímpetus provenientes del Congreso.

Son contadas las veces que el MEF presentó demandas de inconstitucionalidad por los proyectos de ley en cuestión. Ello a pesar de que el artículo 79 de la Constitución prohíbe expresamente al Poder Legislativo aprobar iniciativas que generen o aumenten el gasto público, salvo en casos que estén relacionadas con el propio presupuesto del Parlamento. Para garantizar la supervivencia del régimen, el MEF claudicó en su responsabilidad sin medir las consecuencias.

Para empeorar el panorama, desde 2021 el Tribunal Constitucional (TC) viene interpretando que la prohibición de iniciativa de gasto para el Congreso es relativa. Según se lee en una de sus polémicas sentencias, para el TC la Constitución "no impide que una iniciativa legislativa pueda constituir fuente jurídica para que posteriormente, y en el ámbito de las atribuciones del Poder Ejecutivo, este considere la inclusión de las partidas necesarias en la Ley de Presupuesto anual para atender los gastos que eventualmente requiera su materialización". A este comportamiento oportunista se le pretende llamar institucionalidad, cuando es todo lo contrario. Es un claro sabotaje a esa fortaleza financiera que tanto había resistido a la angustia de la clase política y donde ya nadie se salva. ■

